

Plan Operativo Institucional

2019

Instituto Costarricense sobre Drogas
Ministerio de la Presidencia



ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE	2
INTRODUCCIÓN.....	3
I PARTE. ASPECTOS GENERALES.....	4
MARCO JURÍDICO INSTITUCIONAL.....	4
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	6
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA VIGENTE	17
ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA PRESUPUESTARIA	17
MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	18
Visión.....	18
Misión	18
Valores	18
Políticas y prioridades institucionales.....	19
Objetivos estratégicos institucionales	19
Indicadores de gestión.....	20
Factores clave de éxito	20
Mercado meta	21
II PARTE. VINCULACIÓN PLAN-PRESUPUESTO	21

ÍNDICE DE CUADROS

Tabla 1. Análisis del ambiente externo del ICD	7
Tabla 2. Análisis del ambiente interno del ICD.....	12
Tabla 3. Plan Operativo Institucional, 2019.....	22

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama del Instituto Costarricense sobre Drogas	17
---	----

INTRODUCCIÓN

En respuesta al Oficio N°16653 (DFOE-PG-0608) del 21 de noviembre de 2018, en el cual la Contraloría General de la República (CGR) comunica al Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD) la improbación del presupuesto inicial correspondiente al período 2019; y respetando los lineamientos técnicos y metodológicos definidos por las instancias competentes para la formulación del Plan Operativo Institucional (POI) 2019, el ICD presenta una nueva versión de POI, instrumento de gestión cuyos objetivos, metas, indicadores y presupuesto se encuentran ajustados, a fin de que exista absoluta concordancia entre lo planeado y lo presupuestado para el año en curso.

Con el ejercicio efectuado, el ICD logra que los programas que conforman el presupuesto institucional (01 “Dirección y administración”; 02 “Control de la oferta”; y 03 “Reducción de la demanda”), se reflejen fielmente en la Matriz de Articulación Plan Presupuesto (MAPP) y sus respectivas fichas técnicas, en las cuales se detallan los objetivos, las metas y los indicadores institucionales, esfuerzo que, a su vez, está vinculado con el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP).

El Plan Operativo Institucional del ICD se divide en dos apartados, a saber: a) Aspectos generales; y b) Vinculación Plan-Presupuesto.

A continuación, el Plan Operativo Institucional del Instituto Costarricense sobre Drogas, correspondiente al período 2019.

I PARTE. ASPECTOS GENERALES

A continuación, los aspectos generales de la organización, entre los cuales destacan: a) el marco jurídico; b) los resultados del diagnóstico institucional; c) la estructura organizativa vigente; d) la estructura programática presupuestaria; y e) el marco estratégico institucional.

Seguidamente, la plataforma jurídica del ICD.

MARCO JURÍDICO INSTITUCIONAL

El Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD) nace a la vida jurídica en nuestro Estado de Derecho con la promulgación de la “Ley Sobre Estupeficientes, Sustancias Psicotrópicas, Drogas De Uso No Autorizado, Legitimación de Capitales y Actividades Conexas” (Ley N°8204), del 11 de enero del 2002. Sin embargo, atendiendo el Transitorio IV de esta Ley especial “la creación y el funcionamiento del Instituto Costarricense sobre Drogas” entra en vigencia nueve meses después de la publicación de dicha norma.

Esta Ley dispone que el ICD sea un órgano de desconcentración máxima adscrito al Ministerio de la Presidencia, con personalidad jurídica instrumental para la realización de su actividad contractual, la administración de sus recursos y de su patrimonio.

Lo anterior se logra, con la fusión del Centro Nacional de Prevención contra Drogas (CENADRO), el Centro de Inteligencia Conjunto Antidrogas (CICAD) y el Área de Precusores del Ministerio de Salud.

De conformidad con lo que establece el citado cuerpo normativo, el ICD inicia funciones nueve meses después de la publicación de dicha Ley, o sea, el 11 de octubre de 2002.

En acatamiento a la normativa vigente, el ICD asume la responsabilidad de coordinar, diseñar e implantar las políticas, los planes y las estrategias para la prevención del consumo de drogas, el tratamiento, la rehabilitación y la reinserción de los farmacodependientes; así como, las políticas, los planes y las estrategias contra el tráfico ilícito de drogas, la legitimación de capitales provenientes del narcotráfico, actividades conexas y delitos graves.

Si bien es cierto la competencia del Instituto se encontraba claramente definida en el Artículo 99 de la Ley N°8204, con la aprobación, el pasado 05 de febrero de 2009, de la Ley N°8719 "*Fortalecimiento de la Legislación Contra el Terrorismo*" ésta es modificada y su ámbito de competencia es ampliado. Según reza este cuerpo normativo en su artículo 99, el Instituto Costarricense sobre Drogas:

"...será el encargado de coordinar, diseñar e implementar las políticas, los planes y las estrategias para la prevención del consumo de drogas, el tratamiento, la rehabilitación y la reinserción de los farmacodependientes, así como las políticas, los planes y las estrategias contra el tráfico ilícito de drogas y actividades conexas, la legitimación de capitales y el financiamiento al terrorismo.

Dicho Instituto, como órgano responsable del diseño y la coordinación en la ejecución de las políticas para el abordaje del fenómeno de las drogas, la legitimación de capitales y el financiamiento al terrorismo, coordinará con las instituciones ejecutoras de programas y proyectos afines a estas materias".

Asimismo, y según se indica en el Artículo 100, el ICD "*...diseñará el Plan nacional sobre drogas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo, y coordinará las políticas de prevención del consumo de drogas, el tratamiento, la rehabilitación y la reinserción de los farmacodependientes, así como las políticas de prevención del delito: uso, tenencia, comercialización y tráfico ilícito de drogas, estupefacientes, psicotrópicos, sustancias inhalables, drogas y fármacos susceptibles de producir dependencia física o psíquica, precursores y sustancias químicas controladas, según las convenciones internacionales suscritas y ratificadas por Costa Rica y de acuerdo con cualquier otro instrumento jurídico que se apruebe sobre esta materia y las que se incluyan en los listados oficiales, publicados periódicamente en La Gaceta...*".

Ahora bien, se informa que con la reciente aprobación de la Ley N°8719 "*Ley para el Fortalecimiento de la Legislación contra el Terrorismo*" y la Ley N°8754 "*Ley Contra la Delincuencia Organizada*", el ámbito de competencia institucional se amplía a otros delitos graves entre los cuales destaca el financiamiento al terrorismo, aspecto que justifica la actualización de la visión y misión institucional, componentes de la plataforma filosófica del ICD que más adelante se detallan.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

A continuación, se presentan los resultados del diagnóstico institucional, insumo para iniciar el proceso de planificación estratégica organizacional, y elaborar como resultado de éste, el Plan estratégico Institucional (PEI) para el período 2017-2021.

Se subraya que, en primera instancia, se evidencian los resultados obtenidos del análisis del ambiente externo, para destacar, en un segundo momento, los resultados alcanzado producto del análisis efectuado del ambiente interno.

Tabla 1. Análisis del ambiente externo del ICD

ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO				
OPORTUNIDADES				
Entorno político	Entorno legal	Entorno económico	Entorno socio cultural	Entorno tecnológico
Interés de parte de los jerarcas institucionales de mejorar la imagen del ICD y fortalecer las estructuras institucionales.	Actualización y creación de instrumentos normativos vinculantes a la dinámica institucional, a partir de sus propias necesidades.	Posibilidad de que se formulen y operacionalicen políticas de contratación administrativa más efectivas.	Posibilidad de diseñar estrategias y planes de acción acorde a las necesidades de la sociedad costarricense y comunidad internacional.	Acceso a tecnología y sistemas de punta facilitan el cumplimiento de procesos y procedimientos organizacionales de manera más eficaz y eficiente.
Existencia de actores políticos, en respuesta a la sociedad civil, buscan la toma de decisiones que responda a las necesidades reales del país.	Cumplimiento nacional de la norma y demás estándares internacionales vigentes a la fecha, relacionados con la competencia institucional.	Existencia de mecanismos que controlan el gasto público.	Existencia de políticas de prevención dirigidas a mejorar aspectos culturales de nuestra sociedad, relacionados al consumo y a la comisión de delitos relacionados.	Posibilidad de mejorar los actuales mecanismos de comunicación entre actores institucionales y sectores productivos del país.
Identificación de legisladores con voluntad y disposición para efectuar cambios a nivel legal, mismos dirigidos al mejoramiento de la competencia institucional.	Existencia de normativa internacional y nacional que exige que el tema de drogas y delitos conexos se priorice en la agenda pública.	Cooperación de organismos y agencias internacionales para la formulación y ejecución de iniciativas dirigidas a operacionalizar las políticas nacionales sobre drogas y delitos conexos.	Mayor involucramiento de la sociedad civil por medio de redes sociales y grupos organizados.	Reducción del tiempo para la compartimentación de información, debido a que las fronteras entre países, instancias y demás actores se acortan, y el acceso a ésta se realiza en tiempo real.
Cierto respaldo político por parte del Consejo Directivo para el desarrollo de diferentes acciones en el marco del Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y	Existencia de Proyectos de Ley, orientados a favorecer y a abordar desde diversos ámbitos la problemática de las drogas y delitos relacionados.	Posibilidad de obtener mayor ingreso producto de decomisos.	Percepción de la sociedad de que el problema de las drogas y delitos conexos amerita una pronta respuesta.	La velocidad y los grandes avances (disponibilidad de servicios, seguridad de la información, automatización de procesos, otros) permiten crear herramientas que ayudan a la ejecución de los proyectos, así como a incrementar la

Financiamiento Terrorismo.	al	Marco normativo (Ley N° 8204) especial que prevalece sobre otras Leyes Generales, que posibilita que necesidades actuales y futuras del Instituto aumenten.	Posibilidad de que la apertura de mercados impacte positivamente la dinámica institucional.	Presencia de situaciones que afectan negativamente el entorno socio cultural, que le permiten al Estado conocer las tendencias criminales, sociales y económicas de poblaciones específicas a fin de abordar de manera más efectiva y eficiente las mismas.	productividad organizacional.
		Delitos que tipifica la Ley N° 8204 (Tráfico de drogas, legitimación de capitales, financiamiento del terrorismo) de importancia actual, cuya atención se constituye en prioridad en la agenda internacional.	Mejoramiento de la situación económica del país que repercute en el quehacer institucional.		
		Existencia de un marco normativo internacional (Convenciones, Tratados, Acuerdos, otros) que respalda el quehacer institucional.	Adaptación del entorno económico actual para cumplir eficientemente con las responsabilidades individuales y sociales.		
		Cambio de enfoque respecto al abordaje de la problemática de las drogas y delitos conexos, mismo que se centra en las personas y se desarrolla desde una perspectiva de salud pública.			
		Posibilidad de aprobación de Proyectos de Ley elaborados o en proceso de diseño, tales como el de Extinción de Dominio y el de actualización de la Ley N° 8204.			

ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

AMENAZAS

Entorno político	Entorno legal	Entorno económico	Entorno socio cultural	Entorno tecnológico
Posibilidad de que se nombre a personas no idóneas en los puestos de Dirección del Instituto, con poco o nulo conocimiento técnico/jurídico y experiencia en los diferentes temas que lidera la entidad en los ámbitos nacional e internacional.	Creación o actualización de normativa no acorde a la realidad y necesidad nacional e institucional.	Políticas económicas gubernamentales que recortan el presupuesto de instituciones de manera indiscriminada.	Pérdida de valores, consumismo, ambición y búsqueda de dinero fácil permean la cultura nacional y afectan negativamente a la familia costarricense.	Existencia de entidades públicas que aún no se han modernizado tecnológicamente, lo que impide el desarrollo y el adecuado funcionamiento en este campo del engranaje estatal.
Posibilidad de que el Consejo Directivo pueda en algún momento estar integrado por personas que desconocen los temas relacionados a la competencia institucional, no idóneas y carentes de experiencia, que no pueden priorizar las necesidades del Instituto por su atareada agenda política.	Constitucionalidad de nueva legislación que no haya sido creada en estricto control y respeto de las garantías sociales e individuales.	Limitación de recursos para financiar procesos de modernización organizacional encaminados al fortalecimiento de las estructuras institucionales (organizativa, ocupacional y presupuestaria).	Desintegración familiar, factor que impulsa a jóvenes a caer en actividades delictivas o vicios.	Rápido avance tecnológico que no permite a las Instituciones estar a un mismo nivel que a algunas de sus homólogas en el mundo.
Dificultad de apoyo político y de seguimiento a iniciativas de largo plazo lideradas por y desde el Instituto, debido a los cambios que se gestan a nivel gubernamental cada cuatro años.	Imposibilidad de aplicar las normas vigentes, ya que se crean a partir de otras realidades y no la propia, y no se prevén las condiciones y recursos necesarios para su aplicación exitosa, (sin contenido presupuestario).	Ausencia de planes de desarrollo real sostenibles en el largo plazo.	Alto porcentaje de personas en línea de pobreza que delinquen desempleadas, de ambientes familiares disfuncionales, carentes de valores y priorizan el consumismo como estilo de vida.	Falta de capacitación evita la maximización de los recursos tecnológicos institucionales.

<p>Sujeción del Instituto a algunas políticas nacionales que no se ajustan a sus necesidades y que entran la gestión administrativa, financiera y técnica que se ejecuta.</p>	<p>Retraso en la aprobación, firma o ratificación de convenios, tratados, entre otros instrumentos internacionales, impiden la actualización de nuestra propia legislación.</p>	<p>Incremento de la brecha entre ricos y pobres, y consecuentemente, que afecta el ingreso de las familias para cubrir sus necesidades básicas.</p>	<p>Percepción de jóvenes influenciada por el excesivo lujo de personas dedicadas a actividades delictivas.</p>	<p>Recursos tecnológicos de la criminalidad organizada son ilimitados.</p>
<p>Riesgo de que en ocasiones pueda existir ausencia de interés por parte de miembros del Consejo Directivo, en razón de la naturaleza de sus puestos.</p>	<p>Lentitud con que se aprueban las normas nacionales entorpece la aplicación urgente de éstas.</p>	<p>Desigualdad económica en crecimiento que ejerce presión sobre las acciones dirigidas al control de la oferta y la reducción de la demanda de drogas.</p>	<p>Existencia de territorios geográficos caracterizados por el poco desarrollo social y la ineficiencia estatal para resolver los problemas que aquejan a sus comunidades.</p>	<p>Accesibilidad a fórmulas y métodos de producción de drogas sintéticas por medio de Sitios WEB.</p>
<p>Centralización de toma de decisiones por parte del Consejo Directivo, lo que interfiere con la gestión administrativa, financiera y técnica institucional.</p>	<p>Manipulación de normas por parte de algunos legisladores de acuerdo a prioridades personales o en beneficio de ciertos sectores.</p>	<p>Incremento de actividades delictivas relacionadas con la legitimación de capitales.</p>	<p>Existencia de políticas, programas y proyectos en marcha que no se ajustan ni responden a las necesidades de la población nacional.</p>	<p>Alta capacidad de la delincuencia organizada para contratar a especialistas en el campo, logrando no ser detectados y vulnerar los sistemas de información, de autoridades dedicadas al control y a la represión del narcotráfico y actividades conexas.</p>
<p>Posibilidad de que la formulación, ejecución, monitoreo y evaluación de políticas nacionales sobre drogas y delitos conexos pueda recaer en figuras políticas no aptas para el cumplimiento de lo señalado.</p>	<p>Ley Nº 8204 que no otorga al ICD todas las facultades para afrontar exitosamente la problemática de las drogas y delitos conexos, impidiendo así atender el fenómeno de manera eficiente y eficaz.</p>	<p>Organizaciones criminales con mayor poder económico que el Estado costarricense.</p>	<p>Aumento del índice de criminalidad del país.</p>	

<p>Dificultad de impulsar iniciativas que operacionalicen las actuales políticas nacionales sobre drogas y delitos conexos, debido a que en ocasiones puede existir ausencia de voluntad política y de conocimiento técnico por parte de los actores políticos relacionados con el Instituto.</p>	<p>Iniciativas para la legalización del cultivo, la distribución y la venta de drogas ilícitas en territorios o países hermanos.</p>	<p>Disminución del Producto Interno Bruto (PIB) que incrementa el desempleo, afecta negativamente la calidad de vida de la población costarricense, reduce la inversión y restringe la posibilidad de desarrollo en áreas como infraestructura, capital humano y tecnologías de información.</p>		
<p>Discrepancias entre posiciones técnicas y políticas, retrasan y bloquean el desarrollo óptimo de iniciativas nacionales formalizadas en el Plan Nacional sobre Drogas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo a la fecha vigente.</p>	<p>Temor de actores políticos de impulsar, apoyar o adoptar normas que les pueda traer consecuencias o riesgos en su esfera personal y carrera política.</p>	<p>Aumento del número de personas que por ausencia de recursos económicos optan a la comisión de actividades delictivas</p>		
<p>Riesgo de que en ocasiones pueda haber poca participación o compromiso del Consejo Directivo del Instituto en la definición de prioridades nacionales y políticas públicas relacionadas a la competencia institucional, para un abordaje más efectivo de la problemática nacional que el tema de drogas y delitos conexos conlleva.</p>		<p>Deficiente administración y fiscalización del presupuesto público, que dificulta la obtención de recursos para mejorar la operatividad de la entidad.</p>		

Fuente: Elaboración propia, ICD, 2016.

Tabla 2. Análisis del ambiente interno del ICD

ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO
FORTALEZAS
<p>Liderazgo</p> <p>La experiencia, la responsabilidad y la antigüedad de algunos funcionarios facilitan el liderazgo democrático.</p> <p>Percepción de existencia de liderazgo informal positivo ejercido por algunos funcionarios.</p> <p>Disposición de los directivos de la institución, la cual permite la exposición de inquietudes y sugerencias vinculantes al quehacer organizacional.</p> <p>Las Unidades Sustantivas de la entidad están muy bien posicionadas en el ámbito internacional, ante ciertos países de la región y organismos internacionales, lo que facilita liderar foros, escenarios y eventos internacionales.</p>
<p>Tecnologías de información</p> <p>Se cuenta con personal altamente calificado, capaz de desarrollar e implementar soluciones tecnológicas a partir de las necesidades institucionales.</p> <p>La idoneidad del personal especializado en esta área, permite suplir la demanda interna y de servicios de la organización.</p> <p>Se cuenta con especialistas que dan soporte en el campo de la tecnología de la información, no sólo a la entidad sino a muchas otras organizaciones en los ámbitos nacional e internacional, aspecto que ha ido posicionando la entidad ante esos actores institucionales.</p> <p>El empleo de estas herramientas en la gestión administrativa y técnica facilita la labor de los colaboradores de la entidad.</p> <p>Creación de herramientas informáticas innovadoras que facilitan el accionar institucional (SIGMA, SIREH, otras).</p>
<p>Capital humano</p> <p>Se posee recurso humano altamente capacitado y con alto perfil académico y profesional.</p> <p>La estabilidad laboral de la que gozan los funcionarios del Instituto por formar parte del Régimen del Servicio Civil, propicia la experiencia que se traduce en la experticia del funcionario en sus labores.</p> <p>Un gran porcentaje de la población laboral está comprometida con la institución.</p> <p>Los logros institucionales en el ámbito nacional e internacional, son un reflejo del profesionalismo de su personal.</p>
<p>Estructura ocupacional</p> <p>Amparo del Régimen de Servicio Civil y el aval de la Dirección General de Servicio Civil, proporciona a los colaboradores del Instituto estabilidad laboral, además de permitirles gozar de todas las garantías que dicho Régimen otorga a quienes cobija.</p> <p>Existencia de un Manual de Clases Ocupacionales que define el perfil de los puestos, las funciones que se deben ejercer desde los mismos, así como los requisitos que éstos exigen.</p> <p>Las Unidades Sustantivas y de Apoyo cuentan con personal profesional, cuyo dominio técnico y experiencia facilitan el cumplimiento de las funciones que demandan los distintos puestos del Instituto.</p> <p>Existencia de una delimitación legal de las funciones para cada una de los puestos de esta estructura.</p>
<p>Estructura organizativa</p> <p>Al no ser una estructura organizativa tan piramidal, los niveles de coordinación y cadenas de mando existentes facilitan en teoría la gestión organizacional.</p>
<p>Estructura presupuestaria</p> <p>Se cuenta con tres programas presupuestarios.</p>

Existencia de profesionales capaces de administrar equitativamente los recursos presupuestarios otorgados por el Estado y aquellos provenientes del narcotráfico, delitos conexos, entre otras formas de criminalidad organizada.

Los recursos provenientes del narcotráfico, delitos conexos, entre otras formas de criminalidad organizada, pueden ser utilizados para financiar diversas iniciativas (programas y proyectos) desarrollados tanto por el ICD como por otras instancias con las cuales coordina la entidad.

Apoyo a la gestión que realizan las Unidades Sustantivas y de Soporte del Instituto con recursos provenientes del presupuesto nacional, de cooperantes internacionales y de los dineros incautados al narcotráfico y criminalidad organizada.

Existencia de diversos instrumentos de control que garantizan la administración adecuada de los recursos públicos que entran y salen de la entidad.

Procesos y procedimientos

Se cuenta con Manuales de Procesos y Procedimientos que orientan la gestión de las Unidades Sustantivas y de Soporte de la entidad.

Existencia de Manuales de Procesos y Procedimientos que permiten orientar a los nuevos funcionarios en el ejercicio de las nuevas funciones que desempeñarán.

La sistematización de la gestión institucional posibilita la actualización permanente del quehacer mismo de la organización.

Se cuenta con procesos y procedimientos adecuados para el eficaz funcionamiento del Instituto.

Los procesos y procedimientos vigentes procuran el mayor aprovechamiento del recurso humano institucional.

Los procedimientos existentes facilitan el seguimiento y la evaluación del desempeño de los colaboradores del Instituto, así como de la gestión institucional.

Se cuenta con personal calificado y con capacidad para crear nuevos procesos y procedimientos.

Formalización de los actuales procesos y procedimientos institucionales, producto de la aprobación de éstos por parte del Consejo Directivo del ICD.

Estandarización del accionar institucional como resultado de la identificación de procesos y procedimientos.

Información y comunicación

Se cuenta con suficientes medios de comunicación, a saber: correo electrónico, teléfonos, foro institucional, boletines informativos, oficios, otros.

Organización y realización de talleres interdisciplinarios e inter unidad que posibilitan: a) la interacción de los funcionarios de las distintas unidades; b) el planteamiento de mejoras para la Institución; y c) el remozamiento del compromiso de los funcionarios con la actividad misma de la organización.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

DEBILIDADES

Liderazgo

Posibilidad de que eventualmente pueda existir ausencia de liderazgo a nivel de Dirección General, Dirección General Adjunta y de Unidades tanto de Apoyo como Sustantivas.

Se le resta autonomía a la Dirección General y Dirección General Adjunta para tomar algunas decisiones importantes de carácter estratégico y técnico operativo, siendo estas tomadas por el Consejo Directivo a partir de criterios políticos y no técnicos.

Riesgo de establecimiento de alianzas entre Dirección General, Dirección General Adjunta y líderes formales de la entidad, que puedan perjudicar la gestión institucional.

Percepción de posible imposición de líderes formales no aptos en ciertas áreas, lo que generaría mal ambiente laboral.

La sustitución de jefarcas y miembros del Consejo Directivo cada cuatro años, entorpece el seguimiento de programas, proyectos, así como, los conocimientos que se obtienen y trasladan como resultado de la ejecución de éstos.

Posibilidad de que eventualmente pueda existir falta de autoridad real a la hora de tomar decisiones por parte de los líderes formales del Instituto.

Percepción de falta de aplicación de sanciones a funcionarios por incumplimiento de deberes asignados por parte de las jefaturas inmediatas.

Riesgo de manejo inadecuado por parte de los jefarcas de las relaciones con otras entidades con las cuales se coordina, esto podría restringir la coordinación exitosa y el cumplimiento de objetivos compartidos e importantes para el país.

Ausencia de un buen liderazgo que generaría problemas de coordinación entre Unidades del ICD, las cuales deben interactuar entre sí para concretar exitosamente ciertos programas, proyectos o acciones institucionales.

Percepción de que algunos de los líderes formales carecen de constancia, compromiso y tienden a la subjetividad.

Existencia de egocentrismo, acaparamiento de recursos, viajes y capacitaciones por parte de algunos líderes formales de la entidad.

Tecnologías de información

Uso inadecuado de las herramientas disponibles, lo que va en detrimento del servicio que se presta.

Disparidad en el equipamiento de las distintas Unidades del ICD. Algunas cuentan con lo último en tecnología, mientras otras poseen equipo obsoleto.

Falta de capacitación y acceso a estas tecnologías por parte de un sector del personal del Instituto.

Inadecuado servicio para desarrollar en forma satisfactoria el teletrabajo. Se requiere mayor inversión en infraestructura tecnológica.

Elevado costo de las licencias de software.

El proceso para la adquisición de hardware y software es burocrático y lento, no acorde a las necesidades institucionales.

Capital humano

Personal desmotivado por causa del mal ambiente laboral, producto de las malas relaciones entre un sector del personal.

Falta de integración entre colaboradores de diferentes Unidades del ICD.

Escases de recurso humano para realizar una adecuada labor en algunas Unidades.

Inadecuado reparto de cargas laborales. A los funcionarios eficientes se les premia con más trabajo, a los funcionarios ineficientes se les exonera de las funciones que el puesto que ocupan les exigen, todo con la excusa de agilizar el trabajo.

La injerencia del Consejo Directivo en decisiones administrativas, propias de la Dirección del Instituto.

Posibilidad de que se tomen decisiones institucionales que se ven afectadas por criterios políticos emanados por miembros del Consejo Directivo, obviando así las posturas técnicas.

Estructura ocupacional

Inexistencia de puestos de sub jefaturas, lo cual entorpece las labores y limita las posibilidades de ascenso para los funcionarios.

Imposibilidad de ascenso para los colaboradores, limitando así su crecimiento en lo que respecta a carrera administrativa.

Desigualdad en la distribución de las cargas de trabajo que irrespetan las funciones que los puestos exigen que cumplan aquellos que los ocupan.

Riesgo de que se lleve a nivel político la escogencia del Director General y Director General Adjunto, lo que daría pie a la ausencia de idoneidad de quienes llevan el peso de la gestión institucional,

impidiendo así la adecuada continuidad de la misma.

Riesgo de que se asignadas especialidades a ciertas Unidades que no las requieren sólo para acomodar a personas que las autoridades podrían tener seleccionadas.

Algunas personas ejecutan funciones y tienen a cargo tareas que corresponden a puestos profesionales más altos sin ser reasignados en la plaza que por justicia corresponde.

Percepción de existencia de personal no idóneo para el puesto que ostenta y desinterés por parte de los responsables de corregir esta situación.

Inexistencia de plazas para cubrir labores especializadas, propias y necesarias en algunas Unidades (secretarías, asistentes, planificadores, abogados, analista de sistemas, entre otros).

Las funciones administrativas, asistenciales y secretariales están recargadas en profesionales por ausencia de dichos puestos en la estructura ocupacional vigente.

Reubicación de personal que ha generado problemas en alguna Unidad en otra en la cual no se necesita, sólo para no asumir la responsabilidad que implica tomar la acción legal correspondiente.

Percepción de que la actual estructura ocupacional fomenta la desmotivación del personal.

Desconocimiento generalizado de las labores que llevan a cabo los funcionarios de acuerdo con el cargo que ocupan.

Percepción de que es posible que los nombramientos se pueden realizar a conveniencia, y que la subjetividad caracterice el proceso de reclutamiento y selección, efectuándose a conveniencia de intereses personales.

Riesgo de que en ocasiones pueda existir ausencia de controles estrictos en el proceso de reclutamiento y selección, ya que algunos violentan la normativa existente en torno a éste.

Posibilidad de que existan profesionales con recargo de jefaturas que no poseen los requisitos exigidos para asumir tal responsabilidad. Dichas personas a través del recargo de funciones con el tiempo podrían alcanzar los requisitos que exige el puesto mismo de jefatura, acción irregular y violatoria a la normativa vigente

Percepción de ausencia de transparencia en el proceso de selección de recurso humano.

Estructura organizativa

Desconocimiento de los colaboradores de la entidad sobre la estructura organizativa del ICD vigente a la fecha y su funcionamiento.

Excesiva cantidad de Unidades de Apoyo y Sustantivas que entran la gestión institucional. El número de Unidades existentes no está acorde a la cantidad de funcionarios del Instituto ni a la verticalidad de la estructura misma.

Estructura desactualizada no acorde a las constantes reformas legales que se han incorporado a la Ley N° 8204.

Estructura presupuestaria

Ausencia de parámetros objetivos que les permita a los tomadores de decisión distribuir los recursos de manera equitativa.

Falta de autonomía para distribuir el presupuesto.

Carencia de recursos para satisfacer necesidades fundamentales de las operaciones y actividades propias de las Unidades, así como, para capacitación del personal de éstas.

Suspensión de programas y proyectos por ausencia de recursos económicos

Desconocimiento por parte de los funcionarios del Instituto de los Programas Presupuestarios que posee el ICD y del presupuesto con el cual cuentan para el desempeño año con año de sus funciones.

Insuficientes recursos económicos percibidos del comiso y decomiso, lo que impide financiar prioridades institucionales. Lo señalado se traduce en una inadecuada distribución de los dineros generados por las leyes que nos rigen.

Riesgo de que el tamaño de la organización dificulte el manejo eficiente de tres programas presupuestarios.

Riesgo de desvío de recursos presupuestados asignados a una Unidad para atender los requerimientos de otra, lo que debilitaría la gestión de la primera y fomenta un mal clima laboral.
Falta de planificación en el gasto. El límite de gasto no permite realizar acciones necesarias restringiendo así la dinámica institucional.
Percepción de gasto excesivo en el pago de alquiler del edificio.

Procesos y procedimientos

Falta de interés de jefaturas y funcionarios, en conocer y cumplir los procesos y procedimientos definidos y formalizados institucionalmente.
Falta de supervisión para que se apliquen y no se mantengan las prácticas anteriores.
Los constantes cambios en los procesos por la materia manejada por el Instituto, causa confusión respecto a la mejor manera de hacer las cosas.
Los Manuales de Procesos y Procedimientos en algunos casos no se ajustan a la realidad institucional.
Los procesos y procedimientos no se ejecutan a cabalidad ya que la falta de personal y tiempo no permite finalizarlos ni documentarlos.
Inequidad en la asignación de procedimientos por parte de ciertas jefaturas.
Los actuales problemas de comunicación y traslado de información del Instituto evitan que los procesos y procedimientos vigentes sean aplicados por los funcionarios tal y como están definidos.
Ausencia de mecanismos de monitoreo y evaluación que eviten la duplicidad de funciones entre Unidades en el marco de los procesos definidos.
Posibilidad de que eventualmente no exista apertura de los jefarcas del ICD para mejorar o modificar los procesos establecidos.
Los procesos y procedimientos podrían no ser considerados en las reasignaciones de personal.
Aplicación desigual de los procesos y procedimientos entre Unidades que se correlacionan.

Información y comunicación

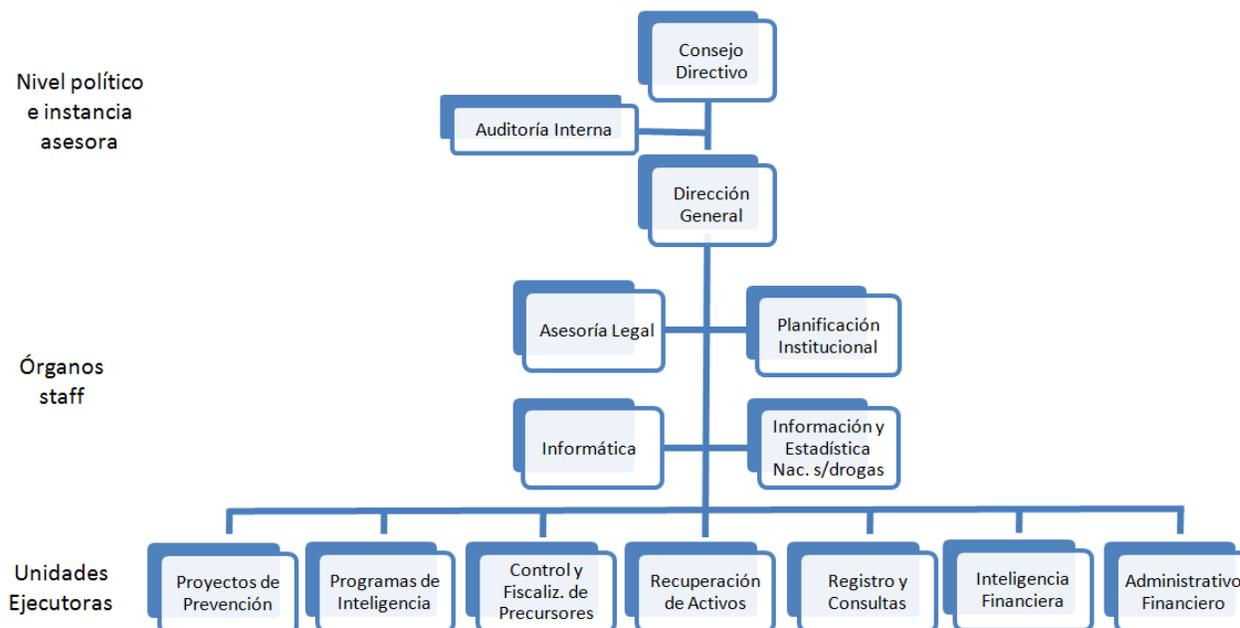
Ausencia de instrumentos de gestión que definan cómo manejar de manera adecuada la información, sea a nivel interno como a nivel externo.
Posibilidad de desconocimiento general de los funcionarios sobre el rumbo institucional, así como sobre las políticas internas que rigen el accionar organizacional y las funciones de las Unidades Sustantivas y de Apoyo del ICD.
Los canales de comunicación formal no son suficientes, ni claros, ni expeditos.
Uso inadecuado y desaprovechamiento de los pocos canales de comunicación con que se cuentan.
Riesgo de que en ocasiones no se baje la información que se debe socializar a funcionarios, sea desde la Dirección General, Dirección General Adjunta y jefaturas, al personal que integran las Unidades Sustantivas y de Soporte.
Adopción de actitudes inadecuadas a la hora de comunicarse entre funcionarios, Unidades, entre entidades nacionales y organismos internacionales, provocando de esta manera que la información sea tergiversada, mal interpretada o rechazada por parte de los receptores.
Percepción de que el canal informal de comunicación se ha fortalecido enormemente con los años (chismes).
No todos los funcionarios de la entidad tienen acceso a los canales de comunicación formal creados y utilizados por el ICD.
Existe confusión con el concepto de confidencialidad de la información.
Falta de una oficina de que se responsabilice del manejo adecuado de la información, que se encargue de administrar eficientemente los canales actuales y futuros de comunicación.
Posibilidad de uso inadecuado de cierta información sensible que es generada, tratada, trasladada por o desde la Institución.

Fuente: Elaboración propia, ICD, 2016.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA VIGENTE

La estructura organizativa vigente fue aprobada por el Consejo Directivo del ICD en Sesión Extraordinaria efectuada el 25 de septiembre de 2007, el mismo corresponde a la última Estructura Organizacional aprobada por MIDEPLAN, y se muestra a continuación:

Figura 1. Organigrama del Instituto Costarricense sobre Drogas



Fuente: Elaboración de propia, ICD 2007.

Respecto de las jerarquías, el Instituto es liderado por el Consejo Directivo, órgano máximo de decisión, el cual es presidido por el Ministro o Viceministro de la Presidencia, quien se constituye en el máximo jerarca. A su vez, cuenta con una Dirección General, órgano subordinado del Consejo Directivo, integrado por un Director y un Director Adjunto.

ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA PRESUPUESTARIA

La actual estructura programática presupuestaria del ICD consiste en tres programas a saber: I. Dirección y Administración; II. Control de la Oferta; y III. Reducción de la Demanda.

MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Los siguientes elementos que se constituyen en la plataforma filosófica del ICD corresponden a los plasmados en el Plan Estratégico Institucional 2017-2021 (ICD, 2016).

Visión

“Ser líder en los ámbitos nacional e internacional en temas relacionados con el consumo de drogas, la atención a personas consumidoras de sustancias lícitas e ilícitas, el control y la fiscalización de sustancias precursoras y demás químicos esenciales para la producción de drogas ilegales, la prevención y la represión del tráfico ilícito de drogas, la legitimación de capitales, el financiamiento al terrorismo, entre otras formas de criminalidad organizada, que respeta las competencias de los actores institucionales con los cuales coordina;

- *con imagen pública fuerte, respetada y bien posicionada en los ámbitos nacional e internacional;*
- *con una gestión administrativa fortalecida, ágil, con elevados estándares de calidad y adaptable a los cambios que exige el entorno;*
- *actualizada, en constante superación y con recursos humanos, tecnológicos, técnicos, materiales y financieros que le permiten cumplir con su competencia legal y responsabilidad social;*
- *que responde oportunamente a las necesidades de la sociedad costarricense y de la comunidad internacional;*
- *confiable para los usuarios nacionales e internacionales, altamente competitiva, productiva, ética, proactiva, en constante renovación y transparente en su accionar;*
- *asesora y fiscalizadora en los temas que le competen;*
- *con personal idóneo, de elevado rendimiento, libre de corrupción, comprometido, especializado y altamente capacitado, cuya calidad humana se destaca en el quehacer cotidiano y estratégico;*
- *cuya cultura y clima organizacional construye, incentiva y promueve el cambio y la superación permanente; e*
- *independiente que lucha contra la injerencia y la arbitrariedad política.” (ICD, 2016).*

Misión

“El ICD es la entidad responsable de coordinar interinstitucional e intersectorialmente, el diseño de la Estrategia Nacional sobre Drogas, Actividades Conexas y Delitos Graves Vinculantes, así como de los planes, los programas y los proyectos que la operacionalizan; asimismo, es el encargado de monitorear y evaluar el nivel de avance y cumplimiento de aquellos esfuerzos emprendidos a favor de la salud, la seguridad, la integridad y la estabilidad económica del pueblo costarricense, todo en aras de un mañana mejor” (ICD, 2016).

Valores

- Plenitud laboral: compuesto por valores como el respeto, el compromiso, la transparencia y confidencialidad, y la cultura de servicio y calidad.

- Plenitud humana: al que lo integran los valores del esfuerzo, la honestidad, la responsabilidad y la serenidad.
- Plenitud ciudadana: con valores como la transparencia, la construcción del bien común y la formación de conciencia (sentido patrio).

Políticas y prioridades institucionales

Como prioridades de la actual Administración, mismas que se traducen en políticas internas a consumir en el período 2017 – 2021, mediante el cumplimiento de los objetivos específicos que justifican su creación, destacan las siguientes:

Política cero papel: impulso de acciones encaminadas a fomentar entre los colaboradores del ICD el sentido de responsabilidad con el ambiente y con el desarrollo sostenible del país, para lograr el compromiso de éstos con la eficiencia administrativa, la reducción del consumo de papel, así como, con la sustitución de procedimientos y trámites basados en papel, por trámites y procedimientos electrónicos.

Política contra cualquier forma de discriminación: promoción de un ambiente laboral libre de discriminación hacia funcionarios y usuarios, por razón de su raza, sexo, credo, orientación sexual, nacionalidad, condición social, física, mental o cualquier otra característica personal, que pueda atentar contra la dignidad de éstos.

Política contra el Acoso Laboral y el Hostigamiento Sexual: prohibición de toda expresión de acoso laboral y hostigamiento sexual que vaya en detrimento de la dignidad física y estabilidad emocional de las y los funcionarios del ICD, así como, de toda manifestación que altere la armonía del ambiente laboral en que éstos se desempeñan.

Política de Empleabilidad para Personas con Discapacidad: fomento de la inclusión laboral de personas con discapacidad en cumplimiento de la Ley N°8862 y su reglamento y generación de las condiciones óptimas para su adecuado desempeño laboral.

Política de Seguridad y Salud Ocupacional: provisión de todas aquellas condiciones seguras y saludables que requieran las y los colaboradores del ICD para su adecuado desempeño.

Política para el desarrollo tecnológico de la información: desarrollo y modernización de la plataforma tecnológica institucional, con el fin de satisfacer los requerimientos de la gestión informática, así como, optimizar y racionalizar los recursos disponibles.

Política para el fortalecimiento de los valores institucionales: conducción técnica de la gestión ética del Instituto Costarricense sobre Drogas, con liderazgo y responsabilidad de los jefes y de los colaboradores, y con la participación activa de la Administración.

Objetivos estratégicos institucionales

- Crear los instrumentos técnicos y jurídicos necesarios para distribuir de manera más objetiva, responsable, eficiente y transparente los recursos financieros del ICD, garantizando así la maximización de éstos a favor de la gestión que realizan las Unidades de la entidad, así como, las instancias preventivas y represivas responsables de enfrentar el fenómeno de las drogas en cada una de sus manifestaciones.
- Mejorar las condiciones en las cuales laboran los colaboradores del Instituto, con el fin de aumentar la motivación y el desempeño de éstos en su jornada laboral.

- Propiciar los cambios necesarios para mejorar la calidad de los servicios que ofrece la entidad a sus clientes externos, públicos o privados, físicos o jurídicos, para mejorar la percepción de éstos respecto a gestión que ejecuta la entidad.
- Analizar los actuales procesos de trabajo que se ejecutan en la organización, con el fin de crear o actualizar los mismos, según corresponda, de acuerdo a la capacidad instalada de la entidad, las competencias de su capital humano, las exigencias de la normativa vigente, los requerimientos del entorno y las necesidades de sus clientes internos y externos.
- Adecuar las estructuras institucionales (organizativa, ocupacional y presupuestaria), en busca de mayor eficiencia en la gestión organizacional.
- Remozar la plataforma tecnológica de la organización, con el fin de satisfacer los requerimientos de la gestión informática, así como, optimizar y racionalizar los recursos existentes.
- Identificar canales idóneos de comunicación entre actores internos y externos al ICD, con el propósito de evitar ruido que vaya en detrimento de una sana gestión.
- Sensibilizar y dotar de herramientas cognitivas a las jefaturas del ICD, con el propósito de mejorar el ejercicio de su liderazgo, incrementar la motivación de sus colaboradores inmediatos y fomentar el trabajo en equipo.
- Diseñar las acciones que se requieran para mejorar el actual clima de la organización, todo a favor de la productividad individual y colectiva.

Indicadores de gestión

Como indicadores de gestión para este POI 2019 se tienen los siguientes:

Producto-cantidad: refiere al cumplimiento de la producción que cada Unidad genera o estimó como meta.

Proceso-plazo: mide el tiempo de los procesos y de las actividades.

De eficacia: grado o porcentaje de alcance de la meta propuesta.

Factores clave de éxito

- Asumir de manera más completa la rectoría en los temas relacionados a su competencia legal y administrativa.
- Ser más eficaz en la coordinación interinstitucional e intersectorial que demanda el abordaje integral, equilibrado y sistémico de las políticas nacionales de drogas, actividades conexas y delitos graves relacionados, así como, en la maximización de los recursos que se administran para el alcance de los objetivos trazados por la organización.
- Ganar legitimidad a lo interno y externo de la entidad, potenciando así el desarrollo permanente de la institución.
- Optimizar la contribución institucional, en los ámbitos nacional e institucional, a partir de la experiencia y el dominio técnico de su capital humano, esfuerzo que deberá estar alineado a la actualización permanente de éste a través de procesos formativos, así como, al remozamiento indeleble de las funciones, los procesos y los procedimientos de la entidad.

- Reforzar permanentemente los valores y principios éticos, cívicos y morales del capital humano de la entidad, a favor de una gestión más productiva, efectiva y de calidad.

Mercado meta

El mercado meta es tanto interno como externo (intrasector público). Está compuesto por:

- Unidades y órganos staff del ICD.
- Instituciones de los Poderes Ejecutivo y Judicial.
- Instancias internacionales.
- Otras personas físicas y jurídicas, como, por ejemplo, las que comercian mercancías que contienen precursores químicos
- Beneficiarios de programas de prevención y tratamiento del consumo y prevención/represión del delito.
- Instituciones no gubernamentales.

II PARTE. VINCULACIÓN PLAN-PRESUPUESTO

A continuación, la planificación operativa para el 2019 y su respectiva partida presupuestaria.

Tabla 3. Plan Operativo Institucional, 2019

Proceso	Objetivo	Meta	Indicador	Unidad de medida	Responsable	Fuente y monto de financiamiento	Monto	Objeto del gasto
Estrategia Nacional de lucha contra la Legitimación de Capitales y el Financiamiento al Terrorismo.	Implementar la Estrategia Nacional de Lucha contra la Legitimación de Capitales y el Financiamiento al Terrorismo, para la atención y la mitigación de los riesgos identificados, cumpliendo así con los estándares internacionales establecidos.	Actualización del Diagnóstico Nacional de Riesgos.	Informe generado (Estrategia actualizada).	Número.	Unidad "Inteligencia Financiera"	Transferencias de Gobierno y Recursos específicos (Ley N° 8204 y sus reformas).	¢333,4 ¢15,5 ¢2,9 ¢18,0 Total ¢369,80	Remuneraciones Servicios Mat. y Suministros Bienes Duraderos
Inteligencia financiera.	Analizar información, para la investigación de actividades de legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo, entre otros delitos precedentes.	Valoración del 100% de los Reportes de Operaciones Sospechosas (ROS) ingresados.	Cantidad de Reportes de Operaciones Sospechosas (ROS) valorados.	Número.	Unidad "Inteligencia Financiera"	Transferencias de Gobierno y Recursos específicos (Ley N° 8204 y sus reformas).	¢333,4 ¢15,5 ¢2,9 ¢18,0 Total ¢369,80	Remuneraciones Servicios Mat. y Suministros Bienes Duraderos
Proyectos de atención del consumo y delito.	Coordinar, con el IAFA, la implementación de programas preventivos y de tratamiento, para el fomento de estilos de vida saludables.	Realización del 100% de las actividades de fortalecimiento planificadas.	Cantidad de actividades ejecutadas.	Número.	Unidad "Proyectos de Prevención"	Transferencias de Gobierno y Recursos específicos (Ley N° 8204 y sus reformas).	¢204,2 ¢50,0 ¢7,0 ¢100,0 ¢567,3 Total ¢928,50	Remuneraciones Servicios Mat. y Suministros Bienes Duraderos Transf. Corrientes
Programas de inteligencia.	Proveer información táctica y estratégica a los distintos cuerpos e instituciones involucrados en la lucha contra las	Implementación del SICORE en el 100% de entes previstos.	Cantidad de entes con el "Sistema de Consulta y Registros" (SICORE)	Número.	Unidad "Programas de Inteligencia"	Transferencia de gobierno.	¢83,40	Remuneraciones

Proceso	Objetivo	Meta	Indicador	Unidad de medida	Responsable	Fuente y monto de financiamiento	Monto	Objeto del gasto
	drogas, con la finalidad de apoyar la investigación de casos relacionados.		implementado.					
Control y fiscalización de precursores.	Controlar la importación, la exportación, re-exportación y tránsito internacional de sustancias precursores y químicos esenciales, para el seguimiento a la utilización de éstas en territorio nacional.	Resolución del 100% de las solicitudes de licencia de comercio exterior.	Cantidad de resoluciones de solicitudes de licencia de importación, exportación o re-exportación de precursores, químicos esenciales o máquinas controladas.	Número.	Unidad "Control y Fiscalización de Precursores"	Transferencia de gobierno.	€143,00	Remuneraciones
Recuperación de activos.	Administrar los bienes comisados y decomisados para su adecuada disposición.	Realización del 100% de ventas planificadas.	Cantidad de ventas de bienes decomisados y comisados.	Número.	Unidad "Recuperación de Activos"	Transferencias de Gobierno y Recursos específicos (Ley N° 8204 y sus reformas).	€239,2 €160,0 €10,0 €70,9 Total €480,2	Remuneraciones Servicios Mat. y Suministros Bienes Duraderos
Información y estadística nacional sobre drogas.	Realizar el análisis sistemático, continuo y actualizado de la magnitud, las tendencias y la evolución del fenómeno de las drogas en el país, para la toma de decisiones en materia preventiva y represiva.	Elaboración de cuatro estudios sociales y epidemiológicos.	Cantidad de estudios sociales y epidemiológicos realizados.	Número.	Unidad "Información y Estadística Nac s/Drogas"	Transferencia de gobierno.	€148,40	Remuneraciones

Proceso	Objetivo	Meta	Indicador	Unidad de medida	Responsable	Fuente y monto de financiamiento	Monto	Objeto del gasto
Registros y consultas.	Administrar un registro de información confidencial que, por su naturaleza, se constituye en insumo para las investigaciones efectuadas por cuerpos policiales y el Ministerio Público.	Certificación del 100% de los datos consultados y requeridos por agencias nacionales e internacionales.	Cantidad de datos certificados.	Número.	Unidad "Registros y Consultas"	Transferencia de gobierno.	€93,00	Remuneraciones
Tecnologías de información y comunicación	Velar por el óptimo funcionamiento de sistemas y subsistemas de información institucional, así como, crear las herramientas tecnológicas necesarias, para cubrir las demás de los usuarios internos.	Realización del 100% de respaldos programados.	Cantidad de respaldos realizados.	Número.	Unidad "Informática"	Transferencia de gobierno.	€211,00	Remuneraciones
Gestión institucional.	Administrar adecuadamente el uso de los recursos institucionales para su eficiente asignación.	Gestión del 100% de las solicitudes de comiso de dinero.	Cantidad de comisos de dinero.	Número.	Unidad "Administrativo Financiero"	Transferencia de gobierno.	€45,10	Remuneraciones
Asesoría legal.	Asesorar jurídicamente a todas las instancias de la organización, garantizando que sus actuaciones sean acordes al ordenamiento jurídico vigente.	Atención del 100% de las solicitudes de asesoría legal.	Cantidad de solicitudes de asesoría legal atendidas.	Número.	Unidad "Asesoría Legal"	Transferencia de gobierno.	€119,30	Remuneraciones

Proceso	Objetivo	Meta	Indicador	Unidad de medida	Responsable	Fuente y monto de financiamiento	Monto	Objeto del gasto
Planificación.	Planificar la gestión nacional, institucional, estratégica y operativa, para la consecución de objetivos nacionales e internacionales, relacionados al ámbito de competencia institucional.	Realización/Actualización de dos planes institucionales.	Cantidad de planes elaborados y/o actualizados.	Número.	Unidad "Planificación Institucional"	Transferencia de gobierno.	€52,20	Remuneraciones

Fuente: Elaboración propia, ICD, 2019.